
**Entwurf der Rede von Herrn MD Halder zum Thema STEBS - OES
bei der Arbeitstagung der STEBS-Schulen am 11.09.2003 an der Akademie für
Lehrerfortbildung in Esslingen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie ganz herzlich zur diesjährigen Arbeitstagung im Projekt "Stärkung der Eigenständigkeit Beruflicher Schulen". Diese gemeinsamen Veranstaltungen im Verlauf eines Projektes werden gerne "Meilensteine" genannt. Meilensteine dienen der Orientierung: Wo stehen wir? Welche Wegstrecke haben wir bereits zurückgelegt? Was kommt noch auf uns zu?

I. Die Arbeit im Projekt STEBS im vergangenen Schuljahr

Die erste Arbeitstagung aller STEBS-Schulen fand im September 2002 unter dem Titel "Zwischenbilanz" statt. Dazu trafen sich hier rund 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Heute sind noch mehr Interessierte nach Esslingen gekommen. Für die Organisation der Meilensteine möchte ich mich an dieser Stelle ganz herzlich bei Herrn Buggermann bedanken. Die hervorragende Betreuung hier an der Akademie trägt viel zum Gelingen der Tagungen und des ganzen STEBS-Projektes bei.

Was Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen an den Schulen, mit den Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleitern und den Fachkoordinatorinnen und Fachkoordinatoren im zurückliegenden Jahr in gemeinsamer Anstrengung erreicht haben, ist beeindruckend!

Überzeugende und nutzbare Ergebnisse wurden erzielt. In manchen Bereichen werden sie bereits für die Erweiterung des Gestaltungsspielraums der beruflichen Schulen in Baden-Württemberg genutzt. Das gilt beispielsweise für das Projekt "Lehrergewinnungs- und Lehrereinstellungsverfahren". Auf Grund der positiven Erfahrungen der beteiligten Schulen wurde eine Handreichung zur schulbezogenen Stellenausschreibung erstellt. Sie steht nun allen beruflichen Schulen zur Verfügung. Die Erfahrungen der Schulen ermutigen uns auch zu prüfen, im Bereich der Einstellung von Krankheitsvertretern den Schulen mehr Zuständigkeiten zu geben.


Im Pilotprojekt EFQM haben vier berufliche Schulen ein Qualitätsmanagementsystem nach dem Modell der "European Foundation for Quality Management" eingeführt. Dieses Projekt wurde von Prof. Ebner von der Universität Mannheim wissenschaftlich begleitet und ist nun abgeschlossen. Im November letzten Jahres wurden die Ergebnisse hier in Esslingen vorgestellt. Den wichtigsten Erfolg sehen die beteiligten Schulen im gestärkten Bewusstsein der Eigenverantwortlichkeit für die Qualität ihrer Leistungen. Ihre Erkenntnisse sind ein wertvoller Beitrag für unsere Überlegungen zum


Qualitätsmanagement.


Beim Lesen der Projektberichte fällt auf, dass die Schulen Erfahrungen gewinnen, die weit über die projektspezifischen Inhalte hinausgehen: Sie erproben intensive Formen der Zusammenarbeit, verständigen sich auf pädagogische Schwerpunkte und formulieren konkrete, erreichbare Ziele. Dafür bauen sie Kommunikationsstrukturen auf und suchen bei Konflikten nach Lösungsmöglichkeiten. Viele Projekte erfordern neue Formen der Kooperation mit den Ausbildungsbetrieben, den Eltern, der Wirtschaft, den Schulträgern und Oberschulämtern und mit anderen Schulen. Die Auseinandersetzung und Konsensfindung mit den externen Partnern wird von allen Beteiligten als sehr fruchtbar beschrieben.


Diese Projekterfahrung wird wesentlich zur Nachhaltigkeit der mit STEBS begonnenen Entwicklung an den Schulen beitragen. Auf sie werden wir im Modellvorhaben OES zurückgreifen. Um die bisherigen Ergebnisse allen beruflichen Schulen zugänglich zu machen, wurden sie auf der STEBS-Homepage des Landesbildungsservers und in der zweiten STEBS-Broschüre veröffentlicht.

Dass Baden-Württemberg mit STEBS einen zukunftsweisenden Weg beschritten hat, sieht man beim Blick auf andere Bundesländer:

 In Bayern startete vor einem Jahr der Schulversuchs "Modus 21 - Schule in Verantwortung".

 In Brandenburg soll in diesem Schuljahr "MoSeS - Modellversuch Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen" beginnen.

 In Nordrhein-Westfalen läuft seit letztem Schuljahr das Modellprojekt "Selbständige Schule".

 Ähnliche Projekte starten nun auch in Niedersachsen und Schleswig-Holstein. All diese Modellvorhaben weisen in ihren Zielen und Inhalten deutliche Parallelen zum STEBS-Projekt auf. STEBS startete bereits im Mai 2001. Begonnen haben diese Entwicklungen also in Baden-Württemberg, an Ihren Schulen!

Diese positive Bilanz sieht der Eine oder Andere getrübt durch politische Entwicklungen der letzten Zeit. Im Juli 2003 hat die Landesregierung eine Erhöhung der Arbeitszeit für Landesbeamte beschlossen. Angesichts der drohenden Schuldenlast für die kommende Generation war diese Maßnahme unumgänglich. An Gymnasien und beruflichen Schulen steigt damit die wöchentliche Unterrichtsverpflichtung für die wissenschaftlichen Lehrkräfte um eine Stunde. Manchen Schulen erschien daraufhin ein Einschränken ihrer außerunterrichtlichen Tätigkeiten als die richtige Reaktion. Auch der Ausstieg aus Schulentwicklungsprozessen wurde diskutiert. An drei von insgesamt 66 STEBS-Schulen hat die Gesamtlehrerkonferenz daraufhin beschlossen, die Mitarbeit im Projekt aufzukündigen. 63 Schulen haben dies aber nicht ge-

macht. Für uns ist das ein deutlicher Hinweis: Es zeigt uns, dass Ihnen STEBS wichtig ist!

Schulentwicklung ist aufwändig. Um die Mehrbelastung der Lehrerinnen und Lehrer etwas aufzufangen, stellt das Kultusministerium den Schulen und den Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleitern insgesamt 25 Deputate zur Verfügung. Umgerechnet sind das über 1,3 Millionen €. Im Durchschnitt unterstützen wir jedes Schulprojekt mit 3,5 Wochenstunden. Mit einer Vielzahl projektspezifischer Fortbildungen haben wir im vergangenen Schuljahr sowohl Lehrkräfte als auch Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter weiterqualifiziert. Der Andrang überstieg teilweise die Kapazitäten unserer Landesakademien, so dass einige Fortbildungen an privaten Tagungsstätten stattfinden mussten.

Die Ressourcen für das STEBS-Projekt stehen trotz wirtschaftlich schwieriger Zeiten auch in diesem Schuljahr bereit. Uns ist bewusst, dass Ihre Arbeit damit nicht vollständig aufgerechnet werden kann. Ich möchte Ihnen allen deshalb ausdrücklich für Ihr ungebrochenes Engagement danken. Ich hege keine Zweifel, dass wir STEBS auch in diesem Schuljahr gemeinsam erfolgreich weiterführen und zu einem ergebnisreichen Abschluss bringen werden.

II. Das Konzept OES: Wie sieht die berufliche Schule der Zukunft aus?

Eine Überprüfung zum Stand des Schulwesens in Baden-Württemberg hat 1866 unter anderem folgendes Ergebnis gebracht: *"Im allgemeinen wird noch bemerkt, dass das Denken in den Schulen zu wenig in Anspruch genommen und geweckt wird. Es soll nicht geleugnet werden, dass auch dem Mechanischen und der Einübung sein Recht gebührt. Aber daneben soll zugleich das Verständnis dessen, was gelernt wird, erzielt werden, und zwar durch klare Entwicklung jeden Unterrichtsstoffes und durch zweckmäßige Fragen über seinen Sinn und Inhalt. Jene Fragen hat der Lehrer nicht sowohl vom Chor beantworten zu lassen, als vielmehr von einzelnen Schülern, welche zugleich zu gewöhnen sind, in geordneten Sätzen zu antworten."*

Soviel zur Schule der Vergangenheit. Wie aber sieht die berufliche Schule der Zukunft aus? Die Bildungsschwerpunkte und die vermittelten Inhalte, die Aufgabenverteilung innerhalb der einzelnen Schule und im gesamten Schulwesen sind dauernden Änderungen unterworfen. Dabei ist die Schule immer auch ein Abbild der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen.

Ein - nicht nur kurzfristiger - Trend in der Gesellschaft geht hin zu mehr Individualisierung. Der Lebensweg junger Menschen ist heute weit weniger vorgezeichnet als es der unserer Eltern oder auch unser eigener war. Parallel dazu wird dem Einzelnen

mehr Verantwortung bei der Ausgestaltung seines Lebens übertragen.

In der Wirtschaft gibt es seit geraumer Zeit ähnliche Entwicklungen. Ein Beispiel aus der Automobilindustrie: Bei John Deere in Mannheim werden Schlepper auf sogenannten Fertigungsinseln hergestellt. Hier werden nun dem einzelnen Mitarbeiter keine Arbeitsschritte mehr vorgeschrieben. Vorgegeben wird das Produkt. Über den Weg dorthin - wie die Arbeit in der Gruppe aufgeteilt wird, welche Spielregeln beachtet werden müssen, wie Probleme gelöst werden usw. - entscheidet jedes "Inselteam" selbst. Dieses Vertrauen in die Gruppe lohnt sich. Die Übertragung von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung führt zu einer höheren Identifikation und Motivation der Teammitglieder und damit letztlich zu einer besseren Produktqualität. Übrigens findet bei John Deere auch ein Teil der Ausbildung mit großem Erfolg an solchen Inseln statt.

Auch das Konzept der "Operativ Eigenständigen Schule" OES zielt darauf, die Produkte Ihrer Erziehungs- und Bildungsarbeit in den Mittelpunkt zu rücken und nicht den Weg dorthin mit Verfahrensanweisungen zu pflastern. Dennoch gilt: Auch künftig kann keine Schule allein den einzuschlagenden Weg festlegen. Und natürlich muss sie auch künftig die Bedürfnisse und Ansprüche ihrer vielen Kundengruppen - die oft genug in unterschiedliche Richtungen zielen - im Auge behalten. Sie muss sich bei allem, was sie tut, klar sein, dass sie über die Chancen junger Menschen mitentscheidet und deren beruflichen und privaten Lebensweg mit ihrem Handeln ganz wesentlich beeinflusst. Aber es ist die einzelne Schule, die, um es schlagwortartig zu sagen, "nah am Markt ist". Sie kann sehr gut beurteilen, wie die Wünsche, Ansprüche und Bedürfnisse vor Ort sind und deshalb "marktnah" über die Wege zum Ziel entscheiden. So entstehen Bildungszentren, die bei ihrem Handeln die regionale Nachfragesituation berücksichtigen und damit ein spezifisches Schulprofil entwickeln.

Basierend auf dem in der Landesverfassung verankerten Erziehungs- und Bildungsauftrag endet die operative Eigenständigkeit dort, wo die Chancengerechtigkeit für Schülerinnen und Schüler eingeschränkt wird. Operative Eigenständigkeit heißt auch: Die Situation der Nachbarschulen und der angrenzenden Regionen mitdenken, sich als Teil eines Ganzen sehen. Wäre das Ergebnis von OES die Verengung des Blickwinkels auf den eigenen Kirchturm, wäre das Konzept gescheitert.

Die Verwirklichung des Erziehungs- und Bildungsauftrages ist der Kern des Qualitätsmanagements im Konzept OES. Es beschränkt sich nicht darauf, nach vorgegebenen Standards zu prüfen, ob die Schülerinnen und Schüler das Richtige gelernt haben. Es hat das ganze System Einzelschule im Blick: Nicht nur die "Produkte" der Schule wie

- die fachlichen und überfachlichen Lernergebnisse

- den Schul- und Laufbahnerfolg
 - und die Kundenzufriedenheit
- sondern beispielsweise auch
- die Unterrichtsgestaltung
 - die Professionalität der Lehrerinnen und Lehrer
 - das Schul- und Klassenklima
 - die Leitung und Organisation der Schule
 - und die Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Im Konzept OES wird jede berufliche Schule die Grundsätze und Ziele ihrer pädagogischen Arbeit in einem Leitbild formulieren. Um dieser Idealvorstellung schrittweise näher zu kommen, setzt nun ein Zyklus aus Selbstevaluation, Umsetzen von Verbesserungsmaßnahmen und erneuter Evaluation ein. Die Schule misst sich damit kontinuierlich an den Zielen, die sie sich selbst im Konsens aller Beteiligten gegeben hat. Sie wird so zu einer "lernenden Organisation".

In größeren Zeitabständen wird mit der Fremdevaluation von außen auf die Schule geblickt. Dabei steht das Leitbild und seine Umsetzung im Mittelpunkt. Die Fremdevaluatoren werden der Frage nachgehen, ob das Leitbild im Sinne des pädagogischen Auftrages der Schule formuliert ist und ob daraus erfolgversprechende Maßnahmen abgeleitet wurden - beispielsweise bei der Förderung der Jugendlichen, bei der Zusammenarbeit mit den Eltern und dem dualen Partner, bei der Umsetzung neuer Lernformen oder der schulinternen Fortbildungsplanung. Die Fremdevaluation dient dabei der Rechenschaftslegung und der Beratung der Schulen. Sie wird bei Bedarf in Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht münden. Sie wird aber auch zu einem spezifischen Unterstützungsangebot führen.

Ein weiterer Baustein im "Qualitätsmanagement Baden-Württemberg" kann eine Zertifizierung sein. Sie wird all den Schulen ermöglicht, die die Fremdevaluation erfolgreich durchlaufen haben. Ihnen wird damit eine hohe Schul- und Unterrichtsqualität bescheinigt.

Das Konzept OES fußt also auf zwei Säulen: Der erweiterten operativen Eigenständigkeit der einzelnen beruflichen Schule und der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems, dessen Schwerpunkt auf der Selbstevaluation liegt. Im Zentrum stehen die Schülerinnen und Schüler, für deren Bildung und Erziehung die Schule die pädagogische und fachliche Erstverantwortung trägt.

III. Entwicklung und Erprobung des Konzeptes im Modellvorhaben OES

Das Thema der heutigen Arbeitstagung ist die Nachhaltigkeit von Entwicklungsprozessen. Schulentwicklungsprozesse führen nur dann zu nachhaltigen Veränderun-

gen, wenn sie von den Beteiligten mitgetragen werden. Je frühzeitiger sie in die Entwicklung eingebunden werden, desto größer wird ihre Identifikation und damit ihre Motivation für die Umsetzung sein. Das gilt in besonderem Maß auch für das Konzept OES und die weitreichenden Veränderungen, die damit auf das berufliche Schulwesen zukommen. Deshalb wird das Kultusministerium OES gemeinsam mit Ihnen entwickeln. Wir geben zu Beginn der Entwicklungsphase nur den eingangs skizzierten Rahmen vor. In einer dreijährigen Modellphase soll OES mit bis zu 15 beruflichen Schulen gestaltet, umgesetzt und ausgewertet werden.

Diese Schulen erwartet eine verantwortungsvolle Aufgabe: Schließlich soll das von ihnen konkretisierte und erprobte Konzept OES bis 2010 auf alle beruflichen Schulen des Landes übertragen werden.

Für die anspruchsvolle Entwicklungs- und Erprobungsarbeit stellen wir den Modellschulen ein weitreichendes Unterstützungssystem zur Verfügung: Qualitätsmanagementexperten werden die Arbeit an den Modellschulen begleiten. Für die Lehrerinnen und Lehrer sind spezielle Fortbildungen geplant. Sie werden Themen wie Qualitätsmanagement, Evaluation oder Projektmanagement zum Inhalt haben. Um den nötigen Freiraum für die Arbeit im Modellvorhaben zu schaffen, sind für jede OES-Modellschule Budgetstunden im Umfang von bis zu einem halben Deputat vorgesehen. In dieser Zeit der knappen Kassen bedeutet das einen Kraftakt für das Land. Es macht deutlich, welche Tragweite wir dem zu erarbeitenden Konzept OES beimessen.

Die Bewerbungsphase für das Modellvorhabens OES läuft. Sie endet am 24. Oktober 2003. Danach werden die 15 Modellschulen ausgewählt. Dass am Modellvorhaben OES nur STEBS-Schulen teilnehmen können zeigt den hohen Stellenwert der von Ihnen geleistete Vorarbeit.

IV. Weitere Schritte im STEBS-Projekt

Das Konzept OES baut inhaltlich auf STEBS auf. Viele Themen, die Sie in Ihren Schulprojekten erarbeiten und erproben, werden Bausteine von OES sein. Das gilt für die Leitbildentwicklung, die Erarbeitung und Erprobung von Qualitätsmanagementsystemen, die Kooperationsprojekte und viele andere Themen. Das in STEBS erarbeitete Wissen und Können bildet so die Grundlage für das Modellvorhaben OES. Vor allem aber braucht die operativ eigenständige Schule Ihre Veränderungsbereitschaft, Ihre Erfahrung mit Schulentwicklungsprozessen, Ihre Teamstrukturen - das alles sind unschätzbare Fähigkeiten für OES.

Damit diese Erfahrungen und Ergebnisse allen beruflichen Schulen zur Verfügung stehen, müssen sie dokumentiert werden. Zu vielen Projektthemen sind Handrei-

chungen geplant. Für die Veröffentlichung nutzen wir auch die STEBS-Homepage des Landesbildungsservers. Dort finden Sie beispielsweise die Ergebnisse des EFQM-Projektes und den Text der zweiten STEBS-Broschüre.

Durch die Evaluation des gesamten Projektes soll die Qualität und die Zielerreichung von STEBS festgestellt werden. Die Datenerhebung an den Schulen hat bereits begonnen. Den Inhalt und Ablauf der Gesamtevaluation werden wir Ihnen heute vorstellen.

STEBS endet als Projekt im Juli 2004 und wird anschließend als STEBS-Prozess weitergeführt. Den beruflichen Schulen, die diesen Prozess durchlaufen wollen, steht auch weiterhin ein systematischer Unterstützungs- und Beratungsrahmen zur Verfügung.

V. Nachhaltigkeit im STEBS-Projekt

Mehr als zwei Drittel des Projektverlaufes von STEBS liegen mittlerweile hinter uns. Es geht nun darum, die an den Schulen initiierten Veränderungsprozesse zu verstetigen. Darüber hinaus müssen die in STEBS gewonnenen Erfahrungen und Ergebnisse in das Handeln der beruflichen Schulen, der Schuladministration und aller am Schulleben Beteiligten einfließen. Darauf bezieht sich das Thema der heutigen Arbeitstagung: "Nachhaltigkeit im STEBS-Projekt". Ich freue mich auf den anschließenden Fachvortrag, der näher auf dieses Thema eingehen wird.

Vorab nur so viel: Eine nachhaltige Weiterentwicklung des Schulsystems gelingt nur, wenn möglichst viele Beteiligte ihr individuelles Handeln dauerhaft verändern. Damit setzt Nachhaltigkeit einen Lernprozess der Beteiligten voraus - schließlich wird Lernen als dauerhafte Veränderung des Denkens und Handelns definiert. Und für das Lernen sind wir die Spezialisten!

Ich wünsche mir, dass wir in diesem Sinn auch heute dazulernen. Den Arbeitsgruppen, die für den Nachmittag geplant sind, wünsche ich nutzbringende Ergebnisse und Ihnen allen einen guten Tagungsverlauf. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!